

法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

＜書評と紹介＞ 仁田道夫・久本憲夫編 『日本的雇用システム』

著者	松尾 孝一
出版者	法政大学大原社会問題研究所
雑誌名	大原社会問題研究所雑誌
巻	622
ページ	67-71
発行年	2010-08-25
URL	http://hdl.handle.net/10114/6322

書 評 と 紹 介

仁田道夫・久本憲夫編

『日本的雇用システム』

評者：松尾 孝一

本書は、高度経済成長期に形成され、日本の多くの中核的大企業に特徴的な雇用システムを「日本的雇用システム」としてとらえた上で、歴史的な視点を重視しながらそのシステムの各サブシステムの生成、発展、変質を跡づけている。そのことを通じて、日本の雇用システムが歴史特殊的な概念であることを強調している。おおむね各章とも、日本的雇用システムが、その前提条件の形成（戦後復興期）、成立（高度成長期）、発展（安定成長期）、変質（平成不況期）という過程を経てきたという認識に立っている。

まず序章（「日本的雇用システムとは何か」：久本憲夫）では、本書における分析のアプローチが示される。すなわち、日本の労働市場構造全体のモデル化を図るよりも、企業内の主として正社員の雇用管理分析を通じて日本の雇用システムの特徴を捉えようとする本書の方法論がまず示される。そして、「戦後復興期」「高度経済成長期」「安定成長期」「平成雇用不況期」に区分して日本の雇用システムの推移を見ていこうという時代区分の方法が示される。

さらに、日本的雇用システムの構成要素を「長期安定雇用主義」「年功主義」「労使協議主義」とし、日本的雇用システムの実体の有無を問うよりも、その機能面に着目してそれを把握する視点が打ち出される。

第一章（「雇用の量的管理」：仁田道夫）は、日本的雇用システムの根幹をなす「終身雇用」の下での雇用の量的管理について論じている。筆者は、日本の「終身雇用」、より正確に言えば「長期安定雇用」のサブシステムのひとつを経営側による解雇回避行動としてとらえ、その形成と近年の変質を日本の民間大企業における雇用調整システムの変遷に即して歴史的に検討している。すなわち筆者は、終戦直後から1950年代までの解雇反対争議の頻発期を経て、1960年代に「終身雇用」慣行が成立したとする。そして、この慣行は、石油危機後の不況期において日本企業が雇用重視の対応を取ったことによって、解雇回避の社会的合意と解雇回避のための雇用調整システムとして確立されたとする。このシステムが重大な試練に直面したのはバブル経済の崩壊後の1990年代（特に1997、8年の金融危機期）であるが、雇用調整に関する限り、日本の雇用システムに抜本的転換はなお生じていないと筆者は見る。

もっとも筆者は、「終身雇用」のもうひとつのサブシステムと自身でも言う「雇用のポートフォリオ・システム」の生成・発展・再編について言及することも忘れてはいない。筆者はこのポートフォリオ・システムを雇用システムの大枠を変えることなしに経営環境の激変への対応を行うシステムであるとし、それは従来から臨時工やパートの活用などの形で実行されてきたが、1990年代後半以降の時期に多様な非正規

労働者の活用などの形でそれが再編され、企業の雇用戦略として改めて実行に移されたものとしている。そして筆者は、再編されたポートフォリオ・システムの下でも従来型の正社員が中心的な存在として存続していることは変わらないとする一方で、それがポートフォリオ・システム上での位置づけの差による処遇格差を拡大再生産してきたという問題や、「雇用柔軟型」グループの拡大の一方で「高度専門能力活用型」グループが十分には発展していないという問題を指摘している。

第二章（「賃金制度」：梅崎修）は、日本企業の賃金制度（これを筆者は「賃金の上がり方」を意味する賃金構造とは区別される「賃金の決まり方」と定義する）に関する歴史研究を跡づけながら、日本的賃金制度の生成、確立、変容の過程をたどっている。まず筆者は、長期勤続慣行の成立とともに採用された査定を伴う定期昇給制度を日本的賃金制度として定義する。その上で1950年代以降の賃金制度の変化を、それが人事評価基準の面で従業員の納得しうるものに再編成されていく過程としてとらえ、その変化は1970年代から80年代にかけて従業員の潜在能力を重視する職能資格制度と職能給として落ち着いたとする。しかし1990年代以降、従業員の能力開発という供給サイドよりも経営戦略という需要サイドを日本企業が重要視するようになった結果、「成果主義」が導入され、潜在能力よりも「役割」（それは経営戦略からの独立性をもった固定的な「職務」とは異なる）を重視した従業員評価への移行が進んだとする。しかしこの成果主義は、職能給の下での従来の評価基準を揺るがすことで、評価基準と評価過程に対する納得性を減殺しているとしている。こうした状況の中で、現在、経営戦略への対応と評価基準の納得性との両立が日本的賃金制度に求められるとしている。

第三章（「能力開発」：久本憲夫）は、日本の雇用システムにおける中核的従業員への能力開発について、OJTの内実とその変化に注目しながら、いくつかの製造業における具体例を示しつつ論じている。筆者は、ブルーカラーの典型的なOJTシステムは、まず終戦直後の時期における作業の標準化を通じての旧来の職場秩序の弱体化と、高度経済成長期における「社員化」を前提にした「多能工化」という過程を経て形成されてきたとしている。また筆者は、能力開発で重要になるのはOJTのプロセスであるが、能力開発のためにはOJTの基本である日常業務の遂行のみならず、特にホワイトカラーの場合、企業内での仕事の移動（異動）が重要であるとする。このように本章は、異動を通じたホワイトカラーの能力開発にも相応の紙数を割いて言及しているのが特徴である。なお、この異動を通じた能力形成という側面については、①長期安定雇用、②賃金と職務の分離、③大括りの採用という3つの管理枠組みが前提として必要であるとするが、近年の成果主義の強まりや雇用形態の多様化は、本人の自発的なOff-JTを強化した側面がある一方で、職場や製造現場での「教えるOJT」やOJTの仕組みを弱体化させた可能性が高いとする。

第四章（「能率管理」：青木宏之）は、職場の能率管理について論じる。筆者によれば、高度経済成長期以降の長期雇用システム下の日本企業では、能率管理の焦点は賃金ではなく要員や部門業績となった。長期雇用システム下では、短期的能率給をモチベーションの手段とする必要性が低下したからである。この点を踏まえ筆者は、鉄鋼・自動車・スーパー・デパートを例に、要員問題と部門業績管理とに関する労使間の交渉・協議の過程を主に既存の調査研究の成果に依拠しながらまとめている。能率目標の相違（要員を重視する自動車・スーパーと、アウ

トプットを重視する鉄鋼・デパート)や、従業員参加の程度(製造業の方が小売業よりも大きい)の差はあるが、筆者は、いずれの産業でも、現場ライン組織が能率管理の責任主体となり、従業員がそれに広く関与する形で能率管理が行われているとする。言い換えればそれは、参加を重視する経営管理と協調的な労使関係によって能率管理が支えられているということだとする。

第五章(「労働組合」：仁田道夫)は、企業別組合の役割について歴史的に検討している。筆者は、企業別組合が日本の労働組合の基本組織であるにしても、産別組織やナショナルセンターが果たしてきた役割を無視すべきではないとする。すなわち、企業別組合は労使関係上重要な役割を果たし、日本の雇用システムの生成発展に大きな影響を与えてきたが、それは産別組織やナショナルセンターの指導の下で、各企業別組合が一貫した方針で共同の運動を展開してきたからであるとする。また、企業別組合が基本組織であるという組織構造の下でも、日本の労働組合の政策方針と行動様式は様々に変化し、それが雇用システムのあり方にも大きな影響を与えてきたとする。ただし本章は、戦後日本の労働運動の歴史的展開をおおまかに跡づけているにとどまり、しかもそれが1980年代の労働戦線統一までで終わっている。

第六章(「人事部」：山下充)は、日本企業の本社人事部が、どのような特徴を持ち、どのような歴史的経緯で形成されてきたのかについて検討している。筆者は、日本の労働研究において本社人事部自体の研究が不足してきたことから、日本の人事部の特徴についてまず簡単に整理する。すなわち、①内部労働市場の管理、②労使関係に於ける使用者代表機能、③全社的雇用管理機能、④職能部門としての高い位置づけ(影響力)、を日本企業の人事部の特徴とし

て整理する。その上で筆者は、本社人事部の機能と特徴への評価をめぐる近年の種々の議論を紹介しつつも、グローバル化が企業システムを収斂させる大きな圧力となっている今日でさえも日本企業の人的資源管理における市場志向は緩やかであり、日本企業の人的資源管理は、その人事部機能の集権性などにおいて依然としてアメリカ企業等との違いを維持しているとみる。

第六章の後半部分では、日本企業の人事部の集権的特徴が、歴史的にどのように形成されてきたのかを検討している。明治末から大正期に日本企業に広まった人事部は、当初から、現場部門に対する優越した権限、労使関係の安定化機能、ラインの前近代的労務管理の近代化、などの機能を保持していたとする。第二次大戦後も、日本企業の人事部は、企業内労使関係の成熟の中で内部労働市場の管理者として企業内で重要な地位を獲得したことが指摘される。さらに、労使関係が安定した1980年代には、経営企画への関与の度合いも人事部の地位を左右する要素になったことが指摘される。1990年代以降の長期不況や雇用慣行の変化の中では、人事部への権限の集中は頭打ちになり人事管理権限のラインへの委譲が進んできたが、その一方で近年の雇用形態の多様化の中では、人事部が労働条件等の調整機能を果たすことも求められているとしている。

以上が本書の概要である。本書は、従来から数多くの研究蓄積のある日本的雇用システムについて、そのサブシステムのレベルにまで立ち入って論じている。そのことによって、このシステムの機能と全体像を描き出そうとしている。また本書は、歴史的視点からこのシステムをとらえ、それが基本的には高度経済成長期に成立し、その後の低成長期に成熟していったことを、その各サブシステムのレベルにおいても丁寧に跡づけている。この二つの点において本

書は手堅い研究書であるし、学部上級生～院生レベルのテキストとしても有用な書である。また、比較的若手の研究者の手による第六章は、日本的雇用システムを論じるにあたって従来はさほど注意が払われてこなかった領域であり、それを分析の対象として取り上げたことの意義は大きいと感じた。

その一方で、本書の課題を指摘するならば、やはり本書は、大手製造業を中心とした民間大企業の正規従業員という労働市場のコアの領域における雇用システムの分析であると言わざるを得ない。というのも、そもそも本書は、「正規雇用のあり方にこそ、『日本の雇用システム』の特徴が凝縮している」（序章）として、敢えてコアの領域に着目する方法論をとっているからである。従って本書は、例えば非正規労働者への雇用管理など、システムの「周辺」領域との関連や相互作用の中で日本的雇用システムを把握するという方法論をとってはいない。

だが本書のこの方法論には、非正規労働者をはじめとする「周辺」的労働者など、何らかの異質なものととの対比の中でこそ「日本の雇用システム」を相対化できるとする立場、あるいはコアと周辺の双方を見なければシステムの全体を描き出すことはできないとする立場からは当然異論もあろう。もちろん、このコアの領域に身を置きつつ「長期安定雇用」の対象となる労働者の割合は近年縮小傾向にあるとはいえ、この領域が早晩消滅に向かうことは考えにくい。むしろ現在に至るまで、日本の中核的大企業は、拡大する「周辺」をうまく活用することを通じてコアの維持を図ってきた面があるのである。その意味では、さしあたりコア領域に分析を限局することは無意味ではないと評者も考える。しかし、たとえそうであっても、コア領域の雇用管理における近年の変化を描き出す必要はがあるのであり、本書はその点への実証的な切り込

みがやや不足しているとは感じる。また、分析対象とする事例も伝統的大手製造業のブルーカラーの事例が中心であり、（章にもよるが）第三次産業やホワイトカラーへの目配りは十分とは言い難い。要するに本書は、コア領域に限っても、日本的雇用システムの各サブシステムの近年における変化についての分析がまだ弱いし、分析対象も限局的なのである。

さらに本書の課題としてもうひとつ指摘できることは、『『日本の雇用システム』は、安定成長期に全面的な展開を遂げる』（序章）という認識にもかかわらず、本書は低成長期（安定成長期）の企業内労使関係への分析が手薄であるということである。労使関係をテーマとする第五章の叙述は、終戦直後から高度成長期までの時期における産別やナショナルセンターの動向についてが大半である上に、1980年代の労戦統一までで終わっている。第五章には、企業別組合の自主性を強調し上部団体の役割を過小評価するような「通説」を批判するという含みがあるとしても、低成長期以降の時期の企業内労使関係（さらに1990年代以降のナショナルセンターや産別の動向についても）への言及はやはり欲しかったところである。それは、低成長期においては、企業内労使関係の独立性がそれ以前よりも強まったはずであるし、企業別組合の経営側への協力なしには、低成長期の雇用管理は成立し得なかったと考えられるからである。そして、1990年代以降の労使関係変化（例えば集团的労使関係の衰退など）にも言及しなければ、労使関係の観点から見た日本的雇用システムの変質も描き出せないと考えられるからである。

以上が評者の本書への論評であるが、最後に、評者の論評と言うよりは率直な感想を二点記しておきたい。まず第一点目として、評者は、本書が何を明らかにしようとしているのかという狙いが今ひとつわかりにくいという印象を抱い

た。言い換えれば、本書は、(編著であることもあってか)全体を総括する結論部分がなく、全体の主張がやや控えめであるということである。もし本書が、日本の雇用システムが根底的に持つ普遍性・強み・長所などを強調し、グローバル化が進む今日でもそれを積極的に擁護すべしというスタンスを意識的に取っていたならば、大きなインパクトを読者に与え得るかもしれないのだが。

また第二点目として、本書では、日本の雇用システムの歴史的形成過程が相応に明らかにされている反面、それが今後どのような方向に向かっていくのかについては、編者の見通しなり仮説なりが必ずしも明確に示されていないように感じた。もっとも、この点について本書は、「日本の雇用システム」が超歴史的概念ではな

く高度成長期に形成された歴史特殊の概念であり、それがいつまで存続するのかは不明確であるとする一方で、『『日本の』雇用システムが壊れても、『日本の』雇用システムは存在し続ける』(序章)としており、このあたりに編者の見解が集約されているのかもしれない。しかし、叙述の断片性や歯切れの悪さはやはり否めないところであり、日本の雇用システムの今後の展望について何らかの総括的議論が本書の最後で行われていれば、本書はよりまとまったものになっていたかもしれない。

(仁田道夫・久本憲夫編『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版、2008年12月刊、309頁、3600円+税)

(まつお・こういち 青山学院大学経済学部教授)

【協定会史料】

法政大学大原社会問題研究所 監修
協定会研究会(梅田俊英・高橋彦博・横関至 編)

『産業福利』復刻版〔全三回配本〕

産業福利協会が一九二六年に創刊し、以後発行主体を変えながらも一九九一年間にわたり刊行された月刊誌を完全復刻。草創期の安全衛生運動の実態を継続的に把握でき、現代の労災問題への貴重な示唆を与えうる基礎史料。第三回配本では、第一巻全二号を補遺として収録。

〔第一回配本〕一九二七年～一九三三年

A4判上製 全7巻十別巻 総2,710頁 揃294,000円

〔第二回配本〕一九三四年～一九三八年

A4判上製 全8巻 総2,876頁 揃294,000円

〔第三回配本〕一九三九年～一九四四年／補遺

A4判上製 全8巻 総2,524頁 揃294,000円

■大原社研が保管する膨大な協定会基幹史料を公開

日本社会労働運動資料集成Ⅰ・Ⅱ(マイクロフィルム版)

Ⅰ「一九二〇～三〇年代」全114リール 揃2,730,000円
Ⅱ「一九三一～四〇年」全62リール 揃1,575,000円

■歴史的価値の高い精密な生活実態調査の記録

都市・農村生活調査資料集成Ⅰ・Ⅱ

ⅠA5判上製 全12巻 総4,760頁 揃262,500円
ⅡA5判上製 全12巻 総6,080頁 揃262,500円

■社会労働運動史の定説を覆す、再評価の試み

協定会の研究

法政大学大原社会問題研究所 編
梅田俊英・高橋彦博・横関至 著

A5判上製 388頁 5,460円

■両機関の営みに共通する地下水脈を探索する

戦間期日本の社会研究センター

大原社研と協定会

高橋彦博 著

A5判上製 364頁 6,090円

柏書房

〒113-0021 東京都文京区本駒込 1-13-14 TEL.03-3947-8251 FAX.03-3947-8255
<http://www.kashiwashobo.co.jp>

<価格税込>